



争留才

用心留才必读的10个经卷

许全军◎编著

中国物资出版社

非常时刻，必须要争夺、留住人才，否则将给你的企业带来灭顶之灾
庸才不可留，人才不能走
裁员先除庸，贤能必须留——应对危机之道



用心留才必读的10个经卷

王军◎编著

中国物资出版社

争 留 才

图书在版编目 (CIP) 数据

争留术：用心留才必读的 10 个经卷 / 许全军编著. —北京：中国物资出版社，2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3482 - 2

I. ①争… II. ①许… III. ①企业管理：人事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 131237 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址：http://www.clph.cn

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：16.75 字数：283 千字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 3482 - 2 / F · 1373

印数：0001—4000 册

定价：29.80 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

前 言

很多人都知道，新加坡是个面积不大的岛国，自然资源匮乏是其发展的瓶颈。对这个岛国而言，其最大的财富就是人力资源，吸引、留住外国高素质人才一直是新加坡保持人口增长和经济高速增长的一个重要手段。因此，新加坡是个文化多元化的国家，中华文化、印度文化、马来西亚文化和欧洲文化等对其影响深远。为了留住人才，新加坡尊重各种文化差异的存在，并保留了移民者原有的文化以及他们对家乡的认同感。新加坡总理李显龙曾在报告中提到：“我们必须不拘一格物色各方面的人才，这不只是数字而已。我们正在物色有才能、有干劲、有主意、肯主动的人才，不只是大学毕业生、专业人士、银行家和律师，而是各种各样的人才。”

为了国家的发展，新加坡人希望用宽广的胸怀留住来自不同文化背景的人才，将新加坡打造成真正的世界之城。同样，要想打造一个经久不衰的品牌企业，使企业在市场竞争中保持优势，在当前知识经济占据主导地位的情况下，市场的竞争就是人才的竞争，所以，人才就成为关键性因素。

因此，越来越多的人力资源专家将研究的重心转移到如何留住人才上，留住优秀人才也成为企业管理者的首要职责。据一份相关统计数据显示，人才的流动性越来越大，各企业抢夺人才的战争将会无声地打响。

世界上知名的具有前瞻性的企业，都是凭借其独特的管人、用人、留人理念，成就了企业的常青和辉煌。例如诺基亚、壳牌、西门子、欧莱雅、玛莎、本田、家乐福、联合利华等，每个企业都有自己独特的人才理念。当许多竞争对手在 50 年前就已消亡时，发展已近百年或者逾百年的它们依然屹立于商海之中，而且几乎保持着每六七年增大一倍的发展速度，原因就在于它

们眼光长远，具有留住人才的科学理念。

一般人力资源丰富的企业，若人才质量高、使用得当的话，企业发展就会蒸蒸日上。著名的钢铁王安德鲁·卡内基有一句名言：“如果你将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺取，但是只要保留我的组织人员，四年之后，我仍将是一个钢铁大王。”这句话足以说明人才具有点石成金、化腐朽为神奇的本领。

有些管理者可能想过这样的问题，为什么自己的团队人员流动频繁，而其他公司在没有加班费的情况下，员工仍然自愿辛勤地加班？或者自己的团队人员工作毫无士气，而其他公司的员工却愿意为了企业的目标而全力冲刺，毫无保留地奉献出自己的所有才智？当阅读完本书后，相信你一定能够从中找到正确答案。

本书通过深入浅出的理论分析和典型案例，将巧妙留住人才的方法与读者一起分享。从这些成功的案例中，读者能够直观地理解巧妙留人的理论，并将这些理论运用到实践中去。相信本书的出版，会成为管理者以及人力资源从业人员的指路明灯，照亮打造优秀团队的辉煌道路。

在此对参与本书编写的成员：张志军、袁建财、贺子锦、王振伟、闫博、李忠良、赵静、李绍玲、李光亮、孙占领、王章文、张艾莉、杜延起、张萍、刘芳一并表示感谢！

许全军

2010年6月18日于北京大学光华管理学院

目 录

经卷1 先从招聘开始	1
树立独特的招聘价值观	2
能力大于资历	5
将国际化人才据为己有	8
重视人才的“自然性”	11
慧眼巧识应届毕业生	14
发挥网络招聘的优势	17
借助猎头公司的力量	20
严格面试, 筛选德才兼备者	23
把握招聘面试的 STAR 原则	26
经卷2 留才要有道	31
制定科学的内部晋升制度	32
用细节甄别人才	35
用排序法识别优秀人才	38
完善绩效管理体系	41
选拔比自己能力更强的人才	45
“奇才”是最宝贵的人力资源	48
警惕“格雷欣现象”	52

不求最好，但求合适	56
经卷3 用“薪”养才	59
绩效考核与薪酬体系挂钩	60
掌握设计薪酬的艺术	63
满足员工的物质需求	66
合理、公平分配薪酬	69
建立合理的奖励制度	72
动态薪酬，留住不同人才的秘诀	75
舞好“股权”这把双刃剑	78
发挥“年终奖”的吸引力	81
福利注重人性化	84
经卷4 留人贵在激励	87
告诉下属“你真棒”	88
信任是一种最大的激励	91
妙用“二次激励”	93
激励方式因人而异	96
满足员工的成就感	99
用企业愿景激励人才	102
充分授权，让员工在实践中得到锻炼	105
经卷5 给人才成长的空间	109
授人以鱼不如授人以渔	110
制订有效的人才培训计划	113
对新员工进行岗前培训	116
多层次培养人才	119
重点优先培养有能力者	122

轮岗培训,全面提升员工能力	125
为员工设计职业发展方向	128
提高员工独立思考的能力	131
经卷6 创建良好的工作氛围	135
形成良性内部竞争环境	136
提供良好的工作环境	139
创建舒适的人文环境	142
实行柔性管理	145
给人才家的感觉	149
打造学习型团队	152
群策群力,提高员工的主人翁意识	155
经卷7 为人才提供展现优势的舞台	157
充分发挥员工的个性与特长	158
鼓励团队合作	161
让员工干自己想干的事	164
鼓励员工积极创新	167
允许人才犯错误	170
经卷8 留人先留心	173
平等对待所有员工	174
简化管理层次	177
处处为员工着想	180
管理员工从尊重开始	184
疏导员工的情绪	188
关心员工的家属	192
关心员工的小事	195

实现上下级自由沟通	197
危难时刻不裁员	201
经卷 9 用领导魅力去留人	205
让亲和力拉近与人才的距离	206
身先士卒，树立行动榜样	209
与员工分享成就	212
严格自律，约束员工	214
用激情感染他人	217
与下属同舟共济	220
巧妙化解员工之间的冲突	223
用超强的责任心感化员工	226
帮助失败员工重树信心	230
经卷 10 建立合理机制 预防人才流失	233
制订长远的人才战略规划	234
建立人才流失预警机制	237
预防人才流失从招聘开始	240
留才的关键在于“稳才”	243
挽留你的“左膀右臂”	246
树立科学的人才观	249
末位淘汰制度	252
永远为离开的人才敞开大门	256



先从招聘开始

树立独特的招聘价值观

对任何企业来说，只有把好招聘关，才能选出真正适合企业的优秀人才，这是留住人才的第一步，因此，招聘是选拔优秀人才的“过滤器”。

我们常常听很多人苦苦叹息，抱怨自己没有遇到“伯乐”，而“伯乐”又常常叹息优秀人才少，适合自己的优秀人才就更少。造成这种局面，很大一部分原因是企业在招聘过程中存在着平庸或者错误的招聘价值观。因此，树立独特的招聘价值观对企业来说非常重要。

有句话说得好：“思想决定行动。”人的很多行为都受其思想的控制。要想找到优秀的、适合企业的人才，作为人力资源管理者，首先应该改变自己的招聘观，然后再去人才市场相自己满意的“千里马”。

1988年，万科集团进入住宅行业，并于1993年将开发大众住宅定为公司的核心业务，至此，万科实现了从多元化到专业化的发展。经过十多年的发展，2006年，万科的大众住宅业务覆盖全国二十多个城市，尤其以长三角、珠三角、环渤海三大城市经济圈为重点区域。直到今天，有九万多户中国家庭已经居住在万科提供的住宅中。

万科上下团结奋斗，硕果累累。“万科”成为业内第一个全国驰名商标，其旗下“四季花城”、“城市花园”、“金色家园”等品牌深受全国各地消费者的喜爱；公司研发的“情景花园洋房”是中国住宅行业第一项发明专利和第一个专利产品；公司物业服务通过了全国首批ISO 9002质量体系认证，等等。

在万科创始人王石的眼中，万科取得这一系列辉煌的成就与人才密

不可分。比如万科集团副总陈志新，原来只是万科第一个房地产项目的物业管理电工，但万科能够抛弃庸俗的观念，破格提拔重用他。王石也曾谈到自己刚到深圳时，扛过麻袋，推销过饲料，兼职过司机、出纳等，是个名副其实的小人物。因此，王石认为，每个人都能成为优秀人才，每个人都可以创造出不菲的成绩。

南京万科要实施一个新项目，为了招到更好的人才，南京万科发动了一个内部举荐人才的活动。他们将“举人行动”的海报贴在公司文化墙上，鼓励每个员工推荐自己心目中的人才，这就为每个员工都提供了更好的发展机会。万科继“海盗行动”、“慧眼行动”后，提出了条件更高的“社会精英计划”，将目光瞄准了跨国公司的中国区高管，原百安居中国副总裁就加盟了万科。万科管理层认为，万科与跨国公司争夺人才，是企业发展的现实需要，也是万科综合竞争力的重要标志。

万科不仅对传统与项目相关的工程、设计、营销人才有着旺盛的需求，就连酒店管理、客服等人才，都会在万科受到重用，实现自己的价值。对万科来说，“客户向导”、“尊重人才”永远是第一位的，好的人才就是将公司的客户放在第一位的人才，“客户向导”从理念战略到执行都已经被公司上上下下一致接受。

而且，对推荐人才，万科有一个明确的规定，即亲属不共事。开这一先河的仍然是万科的创始人王石。1989年，王石离开公司去外地学习一年。回到公司王石发现，他的表妹在自己的公司上班。王石的表妹毕业于一所名牌大学，所学专业正是公司需要的，但王石坚持劝说表妹离开万科，并对表妹说：“如果你真有本事，去哪儿都能施展自己的才能；如果你没有本事，凭什么来我这儿混日子？”表妹听后十分生气，离开了万科，后来在其他公司也得到了很好的发展。就这样，万科的“举贤避亲”原则延续了下来。也正是这个原则，让万科这支年轻的团队始终能够维持简单而真诚的人际关系。

这种单纯的魅力，吸引着很多充满理想和激情的优秀人才加盟万科，来实现自己的职业梦想。

正是因为有自己独特的用人观念，举贤避亲，选拔人才将德放在第一位，

才有助于万科形成独特的企业文化。这种企业文化是吸引人才、留住人才的重要方式。

留人心经

在这个以知识经济为主的时代，人才就是企业最大的资本，招聘到的优秀人才越多，企业在激烈竞争中取胜的可能性就越大，因此，每位人力资源管理者，都应该将吸引优秀人才、留住优秀人才放在工作首位。那么，管理者应该树立怎样的招聘价值观呢？

——树立双赢理念

虽然老板与员工之间是一种雇佣与被雇佣的关系，但是从另外一种角度来看，双方之间的关系也可以是一种合作关系。因此，企业老板、人力资源管理者都应该树立起双赢的理念，只有双赢才能获得长期的合作，而单赢的合作是不可能长久的。树立双赢观念，以人为本，给员工一个实现自己价值的平台，只有这样，企业才有可能吸引到更多优秀人才。

——对职位进行分析

找到职位的工作特征，比如说工作的输出特征，产品、劳务等，或者是工作的转换特征，比如说工作中的转化程序、技术、方法等。这些与人的活动、行为以及人的学识等有哪些联系？只有经过了分析比较后，才能确定该职位到底需要什么样的人才，对人才的性格、学识、工作经验等都有哪些要求。

——建立职业化人力资源队伍

我国很多企业，招聘人员往往是临时组成的，甚至有的招聘负责人是老板助理等，职责不明确，权限模糊，对人力资源认识远远不够。这样的招聘队伍缺乏理性的人力资源思考以及招聘技术，很难招聘到真正有用之才。因此，要想从招聘开始找到优秀人才，就应该建立一支职业化的人力资源队伍。

能力大于资历

企业管理者都知道，发展是企业的生命。企业要想取得长足发展，就要选好人才、用好人才、留住人才。其中，选人是所有环节中的第一环。如果没有选好人才，那么用好人才和留住人才就如建立在沙砾上的高楼，再华丽也有坍塌的一天。因此，选择人才，是企业发展的重中之重。

然而在现实生活中，很多人力资源管理者喜欢唯资历、学历识人。虽然资历、学历能够代表一个人曾经的辉煌，但并不代表这样的人才是最适合企业的。因为每个人各有所长，各有所短，选择人才只从一个方面下结论是非常危险的，这也是大量有能力的人才被埋没的真正原因。因此，人力资源管理者在选择人才的时候，一定要注重人才的能力，而不仅仅是资历与学历。

海尔在中国人的眼里绝对不陌生。在总裁张瑞敏的带领下，经过短短几十年时间，海尔从一个亏损 147 万元的小集体企业，发展成为一个世界知名企业。如今，总部设立在山东青岛市的海尔集团已经成为世界第四大白色家电制造商，在全球 30 多个国家建立了本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工达 5 万多人，成为一家大型跨国企业。据统计，2007 年，海尔集团实现全球营业额 1180 亿元。

海尔公司曾经推出过的，与其标志海尔兄弟同名的动画片《海尔兄弟》曾风靡一时。相信很多人对那两个活泼可爱的小兄弟记忆犹新，但是关于这两个可爱的小兄弟背后的故事，知道的人却很少。

张瑞敏一直坚信，资历不是任用人才的唯一标准。在他眼中，真正有能力的人是能干的人，因此，在海尔有一种用人文化——赛马而不是

相马。1998年，海尔推出一款新产品，将一种新型、健康的冰箱推向市场，希望能在国内众多冰箱中刮起一股新风潮。

没想到，健康型冰箱一上市，就受到了广大消费者的喜爱。尤其是健康型冰箱包装箱上的Logo设计图案，非常吸引人的眼球：活泼可爱的海尔“两兄弟”手里拿着气球，欢快地奔跑着；整个包装箱为淡淡的绿色，非常新颖，一种健康的气息迎面扑来。

很多人看到如此成功的设计，都以为是设计高手完成的，没人相信参与设计的人当中有一个年轻女孩居然是1998年进入海尔的实习生。不仅仅如此，这位叫黄蔚的实习生还独立设计了燃气灶具的面板，她设计的灶具已经投入生产并产生了经济效益。

每次谈起在海尔的发展，黄蔚都会动情地说：“海尔没有论资排辈，企业为我们每个人都提供了广阔的发展空间。只要你有能力，就会得到重用。为什么自己不好好把握这个机会呢？”黄蔚非常珍惜在海尔工作的每一天。白天，黄蔚在车间里实习，下班后她会到海尔科研所机房中学习。在设计健康型冰箱包装的那段时间里，她利用休息时间，反复在机房里激射，包装箱图案的设计被通过以后，她内心深受鼓舞，自告奋勇地承担了灶具面板的设计。对黄蔚而言，自己的设计能够被通过，是自己人生价值的实现，她要好好留在海尔奋斗出自己的人生。

后来，黄蔚通过内部竞争，到技术中心工作了。黄蔚心中对海尔充满了感激之情，她常说：“与在其他企业工作的和我同时毕业的校友比较，我是幸运的，因为海尔公平、公开、公正的赛马机制激发出了我的活力，让我无憾此生！”

正是因为海尔用人更注重能力，才发现并且吸引了大量的人才加盟海尔，让他们心甘情愿留在海尔奋斗出自己的职业人生。

张瑞敏曾写过一篇《海尔是海》。文中说：“把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的‘敬业报国，追求卓越’的企业精神。同心干，不论你我；比贡献，不唯文凭。”正是这种思想，让海尔将许许多多的不可能变成了可能，让海尔走得更高更远。

留人心经

当今是一个凸显自我的时代，每个企业都为人才提供了广阔的展示平台。然而，人们对个人能力与资历是否成正比始终持多种意见，人力资源管理者们对此也常常不知如何是好。其实，只要从下面几个方面进行考察，就知道该选择哪种人才了。

——对关键事例进行评价

针对企业想要考核的员工能力内容，提出一些例子，让应聘者发表自己的个人看法。例子的内容可以是自己企业的，也可以是其他企业的。有个词叫“言为心声”，从一个人的语言中往往可以看出这个人的心理轨迹。

——对应聘者心理进行测试

不得不承认，人的很多行为都是由心理决定的。心理测试是心理学从业者根据人的个体差异而制定的一种专业测量工具。通过心理测试，人的性格、职业倾向等都可以在一定程度上反映出来，而且预见性非常好。在国外，心理测试应用非常广泛，包括企业招聘、公务员录用等，国内目前并不常见，而且花费相对来说比较高。但是，一些专业的人才测评网站开始出现，这为企业带来了不少方便。

——对应聘者背景进行调查

现在的人才市场上，人才良莠不齐，滥竽充数的现象经常发生。有很多人胡乱编造自己的资历，严重干扰了用人单位选择的视线以及目标。虽然在入职前，人力资源管理者已经与应聘者保持了坦诚沟通，但是企业还是无法对员工进行深入了解，只是一种单向的透明。因此，国内的企业可以效仿美国企业，在应聘者入职前对其背景进行调查，确定应聘者提供资料的可信度。

将国际化人才据为己有

20 世纪 90 年代以后，全球经济一体化进程逐步加快。经济高速发展的同时，不论是国家还是企业，对国际化人才的需求都增强了，造成了世界性的人才短缺以及人才白热化争夺。

比如，在一次大型人才交流会上，有 7000 多个岗位有国际化人才空缺，对国际化人才需求极其旺盛。从这一点上看，企业对人才的需要已经与国际“接轨”了，但是，究竟什么样的人才能算是“国际化人才”呢？他们身上又具备了哪些普通人才所不具备的素质呢？一旦聘用他们，会给企业带来什么样的好处呢？

其实，对“国际化人才”的定义，在很多专家的眼里是既模糊又清晰，有人甚至会认为“国际化人才”就是外国人才。其实，这种观点是片面的，“国际化人才”是一种复合型人才，它的范围很广，包括外国人才、国外华裔人才、华侨人才、定居国外的留学人才等。同时，它也包括那些有过国外学习背景、具有国际眼光、通晓国际惯例，有着良好跨国文化沟通能力，最起码通晓一门外语及专业知识的复合型人才。这样的人才，进入企业以后，会在工作中发挥出强大的能量，为企业作出更多贡献。

说起索尼，相信很多人都知道，因为在我们的生活中，到处可见带有“SONY”这四个字母的电子产品。但是很多人也许不知道，索尼取得的巨大成就是与其独特的人才招聘观念紧紧联系在一起的。

张燕梅现任索尼（中国）有限公司人力资源副总裁，但是每个接过其名片的人都会看到“人力资源发展部”几个字，而不是想象中的“人